



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Techo de cristal como barrera de género en la alta dirección.
"Glass ceiling as gender pay gap for *women* manager executives"

Autora

Lara Pueyo Gimeno

Directora

M^o Esther López Rodríguez

Facultad de ciencias sociales y del trabajo
Relaciones Laborales y Recursos Humanos
2019/20

ÍNDICE

RESUMEN	4
1. CONCEPTOS CLAVE	5
2. INTRODUCCIÓN.....	7
3. METODOLOGÍA	8
3. ANTECEDENTES HISTORICOS Y EVOLUCIÓN	10
4. TECHO DE CRISTAL.....	15
4.1. ¿POR QUÉ EXISTE EL TECHO DE CRISTAL?	16
5. TECHO DE CRISTAL EN LA ALTA DIRECCIÓN.....	20
6. MEDIDAS Y NORMATIVA ANTE EL TECHO DE CRISTAL Y LA DESIGUALDAD SALARIAL.	25
7. EMPRESAS LIDERES EN IMPLANTACIÓN DE PLANES DE IGUALDAD	30
7.1 BANCO SANTANDER	30
7.2 IBERDROLA	33
7.3 CAIXABANK	35
7 CONCLUSIONES.....	37
8 BIBLIOGRAFÍA.....	38
ANEXOS.....	35

Ilustración 1: <i>Resumen de normativas europeas y nacionales</i> . elaboración propia. fuente: informe la igualdad efectiva de mujeres y hombres. políticas públicas de igualdad. (2017).....	12
Ilustración 2: <i>Mecanismos de desigualdad vs Mecanismos de igualdad</i> ;Fuente: Pesquero Bordón .J (2016). 13	13
Ilustración 3: <i>número de estudiantes matriculados y egresados en el Sistema Universitario Español por sexo</i> . Ministerio de ciencia, innovación y universidades.....	17
Ilustración 4: <i>Distribución de número de estudiantes de grado y 1º y 2º ciclo por rama de enseñanza y sexo</i> . Ministerio de ciencia, innovación y universidades.....	17
Ilustración 5: <i>Encuesta de población activa (EPA), sexo, total, educación superior</i> . INE (Instituto Nacional Estadística).....	18
Ilustración 6: <i>Distribución de la contratación femenina por sector económico</i> . Elaborado por el observatorio de las ocupaciones del SEPE a partir de los datos del SISPE, datos del 2018.....	19
Ilustración 7: <i>Presencia de la mujer en los consejos de administración</i> . VII Informe de Mujeres en el Ibex ..	21
Ilustración 8: <i>Tipos de consejeras</i> .IV estudio realizado por womenCeo 1 de octubre de 2019. páginas corporativas de las empresas del ibex-35	21
Ilustración 9: <i>Representación de mujeres los comités de dirección</i> . Ilustración realizada por mí, con los datos del informe IV Estudio realizado por WomenCEO.	22
Ilustración 10: <i>Áreas desarrolladas por mujeres en los comités de dirección</i> . IV Estudio realizado por WomenCEO 1 de octubre de 2019	23

RESUMEN

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado, es realizar un análisis de la situación de la mujer en el mercado laboral, y más detalladamente en cargos de Alta responsabilidad empresarial, analizando desde el concepto de Techo de Cristal, los puestos que estas ocupan, las diferencias de género en el salario percibido y todas aquellas diferencias del mercado laboral derivadas de la diferencia de género.

Para conseguir este análisis, se usarán fuentes normativas vigentes, que ayuden a entender la mejora de la situación femenina en el trabajo, y el porqué de la necesidad de estas leyes. Además de analizar aquellas empresas líderes en igualdad de género, dentro de las empresas más importantes del IBEX-35.

Se conseguirá entender el concepto a través del cual gira todo este documento, (Techo de Cristal), así como su evolución histórica, la situación actual, y futuros cambios pendientes para conseguir eliminarlo definitivamente.

Conceptos Clave: Igualdad, Discriminación, Techo de Cristal, Patriarcado y segregación.

The objective of this Final Degree Project is to carry out an analysis of the situation of women in the labor market, and more specifically in positions of high corporate responsibility, analyzing from the concept of the Glass Ceiling, the positions they occupy, gender differences in the salary received and all the labor market differences derived from the gender difference.

To achieve this analysis, use using current regulatory sources, help understand the improvement of the female situation at work, and why the need for these laws. In addition to analyzing the leading companies in gender equality, within the most important companies of the IBEX-35.

It will be possible to understand the concept through which this entire document revolves, (Glass Ceiling), as well as its historical evolution, the current situation, and future pending changes to finally eliminate it.

key concepts: inequality, discrimination, glass ceiling, patriarchy and segregation.

1. CONCEPTOS CLAVE

IGUALDAD

El Artículo 14 de la Constitución Española establece que “todos los españoles son iguales ante la Ley, sin que pueda prevalecer discriminación por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”.

Si relacionamos este derecho con el mercado laboral, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, establece:

“Artículo 5. Igualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo, en la formación y en la promoción profesionales, y en las condiciones de trabajo.

El principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, aplicable en el ámbito del empleo privado y en el del empleo público, se garantizará, en los términos previstos en la normativa aplicable, en el acceso al empleo, incluso al trabajo por cuenta propia, en la formación profesional, en la promoción profesional, en las condiciones de trabajo, incluidas las retributivas y las de despido, y en la afiliación y participación en las organizaciones sindicales y empresariales, o en cualquier organización cuyos miembros ejerzan una profesión concreta, incluidas las prestaciones concedidas por las mismas.”

Conforme avancemos en este trabajo, observaremos como a pesar de que la ley establece que debe de haber igualdad, la realidad es que sin ser ilegal existe una clara desigualdad de géneros en el mercado laboral, donde subyace una clara discriminación hacia el género femenino.

DISCRIMINACIÓN

La discriminación es “la diferencia de trato entre personal de forma perjudicial, por motivos de raza, sexo, religión, etc....”; sin embargo, no siempre resulta sencillo encontrar señales de trato discriminatorio, debido a que se puede dar de forma directa o indirecta, difícil de compararan en algunas circunstancias.

“El Artículo 6, de la Ley Orgánica de igualdad explica la diferencia entre ambas discriminaciones:

1. Se considera discriminación directa por razón de sexo la situación en que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en situación comparable. “

“2. Se considera discriminación indirecta por razón de sexo la situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados.”

PATRIARCADO

Históricamente el término ha sido utilizado para designar un tipo de organización social en el que la autoridad la ejerce el varón jefe de familia. El poder en el patriarcado puede tener diferentes orígenes, divino, familiar o fundarse en el acuerdo de voluntades, pero siempre ejerciendo el dominio de los varones sobre las mujeres. (Fontenla, 2008)

Una sociedad inducida en una cultura patriarcal, es perjudicial tanto para las mujeres como para los hombres, ya que el género femenino se percibe subordinado, con un menor número de oportunidades profesionales, peores salarios, empleos precarios; sin embargo, aunque los varones se ven beneficiados, carecen de libertad ya que lo que se espera de ellos, en multitud de ocasiones no es lo que cada uno de estos varones desean hacer.

A menudo, se confunde el termino de patriarcado con el concepto de machismo, y se consideran sinónimos, mientras que el machismo se refiere al comportamiento y actitud individual de cada persona (hombre o mujer) en el que se considera a la mujer inferior al hombre; el “patriarcado” señala el poder de los varones sobre las mujeres que se viene ejerciendo históricamente y que se encuentra intrínsecamente dentro de la cultura de la sociedad, se transmite durante el proceso educativo y no siempre se es consciente de ello.

“El patriarcado a ambos lados de la línea se ha nutrido de la tradición filosófica ilustrada de Rousseau en el Contrato Social (1762) con dinámicas internas de mantenimiento del acuerdo y la paz social, subordinando a la mujer mediante la limitación emancipatoria, —pero también a los jóvenes—, considerándolos necesarios para reproducir el sistema social creado y mantenido durante siglos, en el que ellos son parte fundamental (...).” (López, Rodríguez, 2019,pp.91-93)

2. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, es latente el auge que ha tenido en la sociedad todo lo relacionado con la mujer y el mundo laboral, además de los continuos impedimentos que el género femenino encuentra tanto para acceder a puestos de trabajo, como para promocionar dentro de la organización.

Las empresas se han visto forzadas a adaptarse a los nuevos tiempos que corren, llevando a cabo medidas de responsabilidad corporativa, cuyas medidas están motivadas tanto por órdenes legales, como por la propia voluntad de las organizaciones, aunque no todas tienen la misma implicación.

El “techo de cristal” está cada vez más presente en la sociedad siendo tema de debate en medios de comunicación (televisión, periódicos, revistas científicas.), lo que está consiguiendo una concienciación tanto de las organizaciones como de la propia sociedad, indicios de transformación en las relaciones entre mujeres y hombres.

Que en los tiempos que corren siga existiendo una discriminación directa o indirecta, no sólo en el acceso a determinados puestos si no a la promoción-, _- aunque poco a poco se vayan consiguiendo cambios-_, deja a la vista un gran camino por recorrer en este aspecto, especialmente en los cargos de gran responsabilidad o alta dirección.

Y este es precisamente el tema central de mi trabajo, hablar de cómo afecta el “techo de cristal” a los cargos de alta dirección de las empresas, ya que existe una escasa presencia femenina tanto en los consejos de administración como en los comités de dirección, siendo la representación de los puestos de dirección en las organizaciones de un 30% en España y de un 28% en la Unión Europea (Thornton, *Women in Business: hacia un avance real*, 2019) Esta investigación, se centrará en cuáles pueden ser los motivos y las posibles soluciones a este gran problema.

Por ello la estructura que voy a llevar a cabo a lo largo de este proyecto será,- en primer lugar, la elaboración de un análisis a nivel teórico, para explicar el “Techo de cristal” y los motivos por los cuales existe y sigue presente aún en los tiempos en los que nos encontramos; y un análisis más específico de cómo está presente este fenómeno en los cargos de alta dirección y los problemas que la mujer se encuentra a la hora de acceder a estos.

En segundo lugar, analizaré las medidas tanto voluntarias como obligatorias, que están haciendo posible la ruptura de las barreras corte ideológico a la carrera ascendente profesional de las mujeres, teniendo en cuenta la legislación vigente.

Y, por último, hablaré de algunas de las empresas que tras mi recogida de información más me han llamado la atención, debido a la gran cantidad de medidas que han llevado a cabo para acabar con la desigualdad, y citando algunos de sus objetivos y comentando los planes de igualdad que mantienen estas organizaciones.

3. METODOLOGÍA

Como se ha nombrado anteriormente en el apartado de la introducción, en los tiempos que corren, se siguen detectando actuaciones en las que se nota la influencia de micromachismos tanto social como laboralmente, desencadenando en una desigualdad de géneros, que se estudiarán durante todo el trabajo.

El objetivo de este trabajo, es conocer hasta que punto existe desigualdad, y como se representa en la carrera profesional de las mujeres en la alta dirección, siendo este nivel laboral en el que nos centraremos a lo largo del Trabajo.

El documento está basado en fuentes secundarias, ya que no hemos realizado ningún tipo de entrevista directa a mujeres, si no que los datos recopilados han sido extraídos de fuentes como internet, informes, páginas web, artículos de revista, etc....

Además de todas estas fuentes, hemos utilizado textos normativos como, la ley de igualdad (2007), la Constitución Española (1978), texto refundidos de Naciones Unidas o la agenda 2030 que reúne 17 objetivos para el desarrollo sostenible. El trabajo está dividido en varias partes:

La primera parte (evolución histórica y Techo de Cristal) del trabajo se centra en un análisis teórico tanto de la situación de la igualdad de géneros en España (diferencia de puestos ocupados por sexos, brecha salarial, dificultad de promoción dentro de la empresa, definición y datos cuantitativos del Techo de Cristal), como de la evolución normativa del país desde la adhesión a la Unión Europea hasta la actualidad.

Otro punto importante a desarrollar en esta primera fase del trabajo, es por qué sucede esta desigualdad, analizando términos como la segregación, el problema de la conciliación familia-trabajo para las mujeres, y las dificultades de combinar maternidad con mundo laboral. Para este análisis ha resultado imprescindible la lectura de *“Cruzar la línea, mujeres gitanas, entre la identidad cultural, y la identidad de género”* de M^º Esther López Rodríguez.

En esta parte también se ha analizado la educación como base para el futuro laboral de las mujeres respecto a los hombres, donde se ha estudiado el porcentaje de mujeres estudiantes de universidad y la ocupación de estas en futuras carreras profesionales, así como aquellas carreras y sectores económicos con mayor ocupación femenina.

La segunda parte del documento, se basa en un análisis más específico sobre la situación del Techo de Cristal en la Alta Dirección, es decir en los cargos de máxima responsabilidad empresarial de las empresas del IBEX-35, para el desarrollo de esta parte ha sido necesario los artículos sobre los consejos de administración del Real Decreto 1382/1985, de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del personal de alta dirección, en su Artículo 1 y el artículo 75 de la Ley de igualdad (2007), el informe *“Women in business: hacia un avance real”* de Grant Thornton, el VII informe de mujeres en el Ibex-Mujeres en los consejos de administración, sobre el ejercicio del 2018, realizado por Atrévía y escuela de negocios IESE y el IV Estudio realizado por WomenCEO 1 de octubre de 2019-LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y LOS COMITÉS DE DIRECCIÓN DEL IBEX 35, *“Liderazgo de las mujeres: La Alternativa Comercial”* publicado por Harvard Deusto y EAE Business School” (2019).

A lo largo de estos informes se analizan los porcentajes de ocupación de las mujeres en estos cargos de responsabilidad tanto en consejos de administración como comités de dirección y los puestos que ocupan, las empresas de este grupo (IBEX-35) pioneras en paridad de género, y las características que según estos

informes contienen las mujeres y por las cuales se debería de aumentar la presencia de las mujeres en cargos directivos.

La tercera y ultima parte del trabajo, se centra en las medidas normativas para regular la igualdad de género en las empresas, y 3 de las empresas pioneras en estas medidas (Iberdrola, CaixaBank, Banco Santander).

Para esta parte, se ha utilizado la el informe de Grant Thornton nombrado anteriormente, del que se han extraído entrevistas a los responsables empresariales de estas empresas; además la normativa utilizada ha sido por un lado la Ley de igualdad en sus artículos 45 y 46 donde se establece la legislación sobre los planes de igualdad y la obligación para las empresas de implantarlos, y los objetivos 5 y 8 del acuerdo de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible.

La última parte, se basa en una conclusión personal, sobre los datos encontrados, y la exposición de mi visión tanto de la situación actual como unas posibles soluciones que en mi opinión como mujer serian efectivas para el desarrollo del género femenino tanto en los cargos de máxima responsabilidad de las organizaciones como en puestos de menor retribución.

3. ANTECEDENTES HISTORICOS Y EVOLUCIÓN

La adhesión de España a la UE (1986), supuso un gran cambio ya que tuvo que introducir en su normativa, las diferentes leyes europeas, modificando no solo lo referente a las políticas, si no a los estilos de *policy-making*¹. Este conjunto de transformaciones producidas en el ámbito de políticas públicas nacionales por causa de la intervención europea se suele denominar “europeización”² (Closa, 2001, pp.65-82).

Para conseguir un impacto eficiente de la política de género de la UE en el ámbito nacional dependeremos de dos elementos: una formulación exhaustiva de la política, que responde a las necesidades colectivas a las que se dirige y una correcta implementación por parte de los estados miembros.

“El resultado de esta combinación depende, de las interacciones que se establecen entre actores y contextos políticos relevantes para tomar decisiones en el ámbito de las políticas de igualdad, como el marco general impuesto por el contexto político-institucional y social dominante en la UE y en el país miembro” (Mazur, 2001).

España, presenta una división de roles de género más tradicional entre la esfera pública masculina y la esfera privada femenina, con reparto desigual con desventaja para las mujeres (Carrasco et al., 1997; Valiente, 1997; Astelarra, 1990). El subsistema español está compuesto generalmente por el instituto de la mujer, el movimiento feminista y los sindicatos feministas (Valiente Fernandez, 2001 a).

Otro problema a los que el sistema español tuvo que hacer frente, respecto a las políticas de género es la casi *total falta de colaboración entre el feminismo institucional y el movimiento feminista en la elaboración de las políticas* (Valiente Fernandez, 1996). Por ello las políticas de género han sido elaboradas a nivel nacional, sin apenas tener en cuenta las propuestas y perspectivas de las mujeres pertenecientes a los movimientos feministas, *lo que dificulta las fases de implementación de estas políticas* (Stetson & Mazur, 1995).

A pesar de que, en el momento de la adhesión a la UE, España ya había modificado la mayor parte de su legislación laboral para la igualdad de género, y que en general había cumplido de forma relativamente eficiente con la transposición de las directivas comunitarias de igualdad de género, como el permiso de maternidad, la transposición española tiene algunas carencias en ciertos aspectos. Por ejemplo, para este colectivo, - no incluye ni la lista de agentes tóxicos para situaciones de embarazo, ni la discriminación indirecta por la carga de la prueba; *una falta de escrupulosidad del gobierno al considerar que España ya tenía una normativa y que no necesitaba revisión* (De la Fuente Vázquez, 1999).

¹ *Policy-marking*: la formulación de ideas o planes que usan las organizaciones o los gobiernos como base para tomar decisiones. <https://www.collinsdictionary.com/es/diccionario/ingles/policy-making>

² Europeización: número de fenómenos sociales y culturales relacionados con cambios dentro de un proceso de asimilación cultural en cuyo centro se encuentra la cultura europea como patrón dominante, en donde Europa es la variable independiente. <https://es.wikipedia.org/wiki/Europeizaci%C3%B3n>

El informe *“La igualdad efectiva de mujeres y hombres. Políticas públicas de igualdad, 5 de junio de 2017”* nombra aquellas normativas tanto europeas como nacionales con mayor transversalidad.

En lo referente al marco normativo europeo-, -La primera referencia europea al principio de igualdad entre mujeres y hombres aparece en el Tratado de Roma de 1957; en el Tratado de la unión económica europea (Maastricht, 1992) se establece que cada estado pueda mantener o adoptar medidas destinadas a la igualdad y a facilitar a las mujeres el ejercicio de actividades profesionales.

El tratado de Ámsterdam 1997 donde la igualdad se observa desde un punto de vista global de la UE y como parte estructural de sus políticas sociales, por último, el Tratado de Lisboa 2007, donde se insiste en la importancia de la igualdad de género en el empleo.

En dicho informe se observa de la misma manera, un conjunto de marcos normativos nacionales-, - la normativa nacional, aunque como ya hemos dicho anteriormente guarda una clara relación con las normas europeas, ha seguido a lo largo de su historia otro ritmo evolutivo.

La constitución española de 1978, supuso el inicio de las normas de igualdad entre hombres y mujeres.

“Artículo 14. Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.” (CE, 1978)

La creación del Instituto de la Mujer (1983) de carácter nacional y cuyo objetivo primordial es conseguir la promoción y el fomento de ambos sexos para la igualdad social, a la vez que se intenta prevenir y eliminar toda clase de discriminación, debiendo coordinar e impulsar las políticas de igualdad a nivel nacional.

IMIO consigue esta igualdad a través de convenios firmados entre las comunidades autónomas, entidades locales y otras instituciones públicas y privadas de los ámbitos cultural, educativo, deportivo, económico y social.

Sin embargo, sin ninguna duda una de las Leyes más importantes y que aun continua en vigor, es la Ley orgánica 3/2001, de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, “que debe hacer efectivo el principio de igualdad de trato y eliminar cualquier síntoma de discriminación contra el género femenino tanto en ámbito público como privado.” Se caracteriza por ser transversal, es decir, hace referencia a todos los aspectos de la vida (educación, mercado laboral, tecnologías...).

“Artículo 23. La educación para la igualdad de mujeres y hombres.

El sistema educativo incluirá entre sus fines la educación en el respeto de los derechos y libertades fundamentales y en la igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres. Asimismo, el sistema educativo incluirá, dentro de sus principios de calidad, la eliminación de los obstáculos que dificultan la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y el fomento de la igualdad plena entre unas y otros.”

“Artículo 28. Sociedad de la Información.

2. El Gobierno promoverá la plena incorporación de las mujeres en la Sociedad de la Información mediante el desarrollo de programas específicos, en especial, en materia de acceso y formación en tecnologías de la información y de las comunicaciones, contemplando las de colectivos de riesgo de exclusión y del ámbito rural.”

El objetivo de esta ley de igualdad y de todas aquellas normativas que hacen referencia a este derecho, es el de conseguir entre géneros una paridad tanto económico, social y laboral. Resulta difícil encontrar el inicio de la desigualdad de género, ya que esta basada en una estructuración social tradicional.

NORMATIVA EUROPEA	AÑO	HITO	NORMATIVA NACIONAL	AÑO	HITO
Tratado de Roma	1957	1ª referencia europea sobre igualdad.	Constitución Española	1978	El inicio de las normas de igualdad entre hombres y mujeres.
Tratado unión económica europea	1992	Cada estado es libre para adoptar medidas, contra la discriminación de la mujer.	El instituto de la mujer	1983	Cuyo objetivo primordial es conseguir la promoción y el fomento de ambos sexos para la igualdad social.
Tratado de Ámsterdam	1997	La igualdad como punto de vista global de la UE y como parte estructural de sus políticas sociales.	LOIEMH	2007	Normativa vigente, para la regulación de la igualdad entre géneros.
Tratado de Lisboa	2007	Insistencia de la importancia de la igualdad en el empleo			

ILUSTRACIÓN 1: RESUMEN DE NORMATIVAS EUROPEAS Y NACIONALES. ELABORACIÓN PROPIA. FUENTE: INFORME LA IGUALDAD EFECTIVA DE MUJERES Y HOMBRES. POLÍTICAS PÚBLICAS DE IGUALDAD. (2017)

Iris Marion (-Young-, 2011) en su libro “*Responsibility and global justice: A social connection model*”, establece el termino de “Injusticia Estructural” donde refiere a que muchos individuos e instituciones que pretenden alcanzar sus intereses, la mayoría, dentro de la legalidad. Aquí es donde se produce la injusticia estructural porque en él las opciones de algunas personas se ven constreñidas, mientras que otras se ven beneficiadas-, - desigualdad social-; esta desigualdad se ve reflejada en el trato discriminatorio que sufren un grupo de personas, pero que favorece a otras clases sociales, favoreciendo la creación de otras, como la de género, basada en unas diferencias biológicas del sexo que construye jerarquías de poder, estatus e ingresos.

Göran Therborn, sociólogo sueco, habló en su obra “ Los campos de exterminio de la desigualdad” (2016) de tres tipos diferentes de desigualdad, por un lado “*la desigualdad vital*” se refiere a la desigualdad social construida y se estudia a partir de los datos cuantitativos como las tasas de mortalidad materno infantil, expectativa de vida, cuya raíz se encuentra en la jerarquización social y la construcción del status y el poder como influencia en las dinámicas poblacionales y su calidad de vida, estas relaciones de poder tienen un alto impacto en la desigualdad de recursos, y a su vez impactada por la estructura social patriarcal y el sistema de socialización de género.

“*La desigualdad existencial*” referente a los distintos derechos de ciudadanía social que se asignan de forma desigual según nuestra identidad (mujeres, homosexuales, por raza...), cuyas raíces se basan en la biologización del sistema de status social la construcción histórica social de la identidad masculina hegemónica..., este tipo de desigualdad es afectada de manera mayúscula por la desigualdad de recursos.

“*La desigualdad de recursos*” diferencia de ingresos monetarios, que se expresa en los sistemas económicos y políticos teniendo interacciones de reciprocidad con las desigualdades anteriormente nombradas-. Todas estos conceptos diferentes de desigualdades se fundamentan en cuatro grandes mecanismos;

“*El distanciamiento*” basado en la competencia y la meritocracia; la “*Exclusión*” a través de mecanismos de estereotipación de roles según identidad la estigmatización y el acceso restringido a los derechos y propiedad; la “*Jerarquización*” basada en relaciones de dominación étnicas, raciales, sexuales, y por último la “*Explotación*”.

Estos mecanismos de desigualdad, se deben subsanar con los mecanismos de igualdad; “*La aproximación*” realizando acciones afirmativas (políticas de participación femenina...), “*La inclusión*” a través de leyes y normativas que favorezcan la igualdad, “*La desjerarquización*” a través del empoderamiento de minorías sociales..., y la “*Redistribución y rehabilitación*” a través de un sistema tributario progresivo, y una amplia red de servicios sociales-. (Pesquero Bordón, 2016)

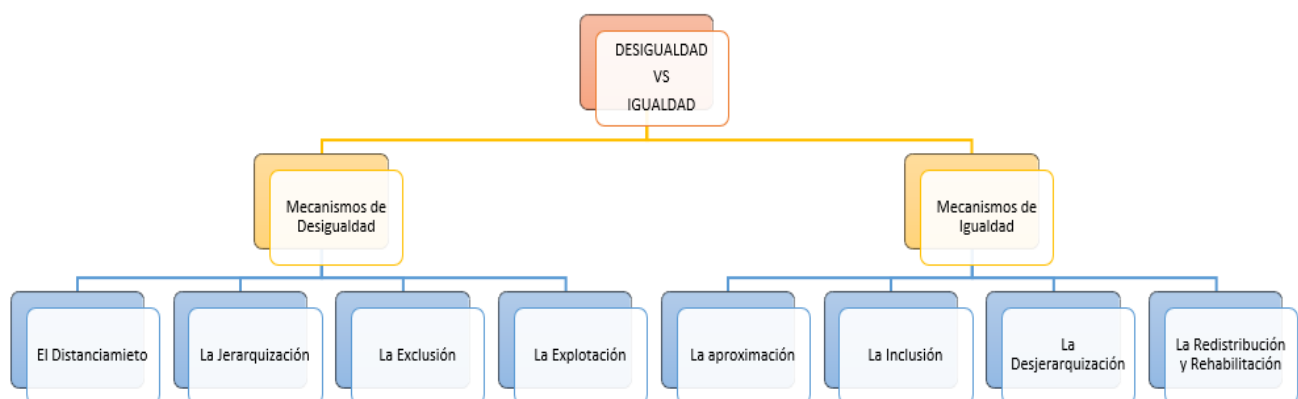


ILUSTRACIÓN 2: MECANISMOS DE DESIGUALDAD VS MECANISMOS DE IGUALDAD; FUENTE: PESQUERO BORDÓN .J (2016)

“Teóricas del feminismo en España como Celia Amorós, Alicia Puleo, Amelia Valcárcel, Inés Alberdi han profundizado sobre la construcción del patriarcado, identificando las bases de un sistema sexo-género de relaciones y dominación desigual entre los sexos que determina las posiciones sociales de unos y otras en atención al rol, al género y también a la generación y grado de maduración social.” (López, Rodríguez, 2019,p.84)

Las consecuencias de todas estas desigualdades han sido que las mujeres se han visto perjudicadas tanto en los salarios que cobran (un 12,2% menor que los hombres) como en los puestos de responsabilidad que ocupan, (23.74% de ocupación femenina en puestos de responsabilidad) producida como se ha dicho anteriormente por una discriminación ya sea directa o indirecta, cuyo resultado es una segregación por sexo, que resulta un factor determinante para la calidad de empleo femenino, trabajo reproductivo, el ocio y la participación ciudadana.

La segregación a la que me refiero tiene dos vertientes, una *,-segregación horizontal-* referida a las dificultades de las personas en acceder a determinadas profesiones, y que se demuestra en la presencia mayoritaria de mujeres en trabajos feminizados, -menos remunerados- y su dificultad para acceder a otros considerados “masculinos”³; *-segregación vertical-* es la que más perjudica al género femenino a la hora de acceder al trabajo, sobre todo a puestos de mayor responsabilidad -y mayor remuneración-, mediante mecanismos de selección y carrera profesional no siempre visible que excluye y/o marginan a las mujeres en su acceso. Todas estas diferencias de acceso al empleo entre ambos sexos, y estas desigualdades y discriminaciones a las que deben de hacer frente las mujeres se le conoce como “Techo de cristal”. (Anker, 1997)

³ esta segregación, aunque menos frecuente también se presenta en los hombres para acceder a ciertos trabajos como enfermería, auxiliares administrativos...

4. TECHO DE CRISTAL

Para poder hablar de este concepto es importante saber que es y por qué sucede. Por “techo de cristal”, se entiende aquellas limitaciones a las que las mujeres se enfrentan a la hora de acceder a cargos de responsabilidad y promocionar; sin embargo, no es fácil de observar ya que se trata de un problema intangible y muy difícil de traspasar⁴.

No fue hasta 1978 que Marilyn Loden puso nombre a las dificultades a las que se enfrentaba una mujer en su carrera profesional, cuando en mitad de una reunión, en la que se discutía sobre las aspiraciones de las mujeres, describió por primera vez este concepto, tal y como ella explica.⁵

“Me costó quedarme callada, y escuchar esas críticas; las mujeres parecían incapaces de ascender en sus carreras más allá de los primeros peldaños de gerencia media, pero argumenté que el “techo de cristal”- las barreras contra el ascenso que eran culturales y no personales- era lo que más obstruía las aspiraciones y oportunidades profesionales de las mujeres.” (Loden, 1978)

Desde ese momento, una gran cantidad de sociólogos como (-Lynn Martin, -(1991), John Holloway (2002), Morrison (1992), Carr-Ruffino (1991)-) han hablado de este concepto como un problema social, observando la gran desigualdad entre el número de mujeres en el mundo (la mitad de la población), y su escasa representación porcentual en cargos de alta dirección.

El techo de cristal es imperceptible a primera vista, y poco a poco visible cuando una mujer emprende o pretende emprender una trayectoria ascendente, hacia lo alto de la pirámide de la jerarquía corporativa; es en esos momentos donde emerge el bloqueo de una barrera invisible que dificulta la promoción en sus carreras laborales hacia niveles gerenciales y ejecutivos.⁶

Niederle & Vesterlund,(2007) han explicado que una de las razones puede ser que las mujeres no son tan competitivas como los hombres y quizá por este motivo no consiguen puestos de trabajo deseados, debido a esto surgen *políticas de discriminación positiva* cuyo objetivo es conseguir que estas tengan la suficiente motivación y se vean con la capacidad suficiente para luchar por estos puestos para los cuales en muchas ocasiones están doblemente preparadas que los varones. (CESA, 2019)

⁴ En España actualmente existen normas legales cuyo objetivo es prevenir o disminuir los efectos del “techo de cristal”, como son la Constitución Española en su Artículo 14, y la ley orgánica de 2007 para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, entre otras y que más adelante nombraremos con mayor exactitud.

⁵ <https://www.bbc.com/mundo/noticias-42338736>

⁶ sin embargo, este concepto no solo se utiliza para hablar de desigualdades de género, si no que desde su nacimiento fue rápidamente utilizado para hablar de minorías por orientación sexual, de nacionalidad, etc.....

4.1. ¿POR QUÉ EXISTE EL TECHO DE CRISTAL?

Se argumenta que la maternidad⁷ es uno de los factores que justifican el bloqueo de las trayectorias ascendentes mediante el techo de cristal; un artificio invisible que convierte en discriminatorio, un hecho natural como la maduración biológica y el ser madre. Estudios como los de “*Women in businees: hacia un avance real*”-, (Thornton, 2019) demuestran cómo entre personas con mismas trayectorias laborales, pero de distintos sexos, algunos hechos como la maternidad se acaba convirtiendo en una barrera; produciendo el perjuicio a las mujeres.⁸

“El papel del cuidado del hogar y de los hijos ha recaído habitualmente sobre la mujer, lo que le ha complicado conciliar su vida laboral con la familiar, suponiéndole además una mayor dificultad para disponer de tiempo extra en el que enriquecer su *networking* y llegando, en muchas ocasiones, a provocar que la mujer haya tenido que poner límites e incluso abandonar su carrera profesional.” (Carrascosa, 2019)

La realidad es que, desde la antigüedad la mujer al poseer una estructura biológica preparada para la maternidad, ha sido vista como la encargada de dar la descendencia, de tener hijos y criarlos, su rol reproductor representaba que de ella dependía la casa, la prole, las personas dependientes y el alimento, que el hombre recogía, como único ser capaz de producir y sacar a la familia adelante. A pesar de que este pensamiento ha evolucionado con notoriedad, dejando atrás ciertas costumbres y atribuciones de rol.

“Ya no se trataba de diferencias biológicas, sino de un sistema cultural apoyado en la visibilidad pública del hombre y la visibilidad doméstica de la mujer: hombre productor, mujer reproductora.” (López, Rodríguez, 2019, p.82)

Otra de los argumentos que justifican el Techo de Cristal, es el doble papel de la mujer como trabajadora y madre, requiriendo mayores medidas de conciliación en el ámbito laboral, lo que en ocasiones se entiende como un gasto no achacable a la empresa y esto incrementa la presión sobre la economía familiar, el significado de trabajar fuera de casa; poniendo mayores obstáculos a la mujer que son entendidas como las que deben sopesar estas decisiones, no así los varones.

⁷ https://elpais.com/politica/2018/03/02/actualidad/1520003849_107383.html

⁸ Incluso en la actualidad, durante la crisis de la COVID 19, se ha visto que en sectores como la investigación las mujeres científicas han publicado menos artículos que los hombres y esto puede deberse a la exponencial carga de cuidados que ha significado el cierre de las escuelas, el teletrabajo y la atención a personas dependientes (<https://www.publico.es/sociedad/mujeres-cientificas-coronavirus-emergencia-coronavirus-invisibles-mujeres-cientificas.html>). Recuperado el 26 de mayo de 2020)

“No cabe duda de que, si un adecuado desarrollo directivo es una tarea que cuesta tiempo e implicación personal tanto a hombres como a mujeres, sin embargo, son éstas últimas las que sufren con mayor frecuencia esa falta de tiempo, por su mayor implicación en las tareas familiares, tal y como contrastan numerosos estudios.” (Sanz, 2019)

En esta situación se hace necesaria una iniciativa por parte de las empresas, que a día de hoy todavía no es mayoritaria, para que aquellas familias en las que uno de los miembros decide continuar con su carrera profesional, no se vea interceptado por este problema de conciliación.

“La inserción laboral por cuenta ajena ha exigido una actualización y formación continua, especialmente, en aquellas mujeres alejadas desde hace tiempo del sistema educativo formal; muchas de ellas han acumulado cargas y responsabilidades familiares, donde será necesaria la conciliación por un lado y la capacidad para disponer de una bolsa de horas para desarrollar la formación y finalmente insertarse en un empleo.” (López, Rodríguez, 2019, p.86)

Otra de las razones que se argumentan para la existencia de un Techo de Cristal, es la creencia de que los varones están más preparados que las mujeres para ocupar cargos de responsabilidad o alta dirección, lo que se ha refutado en muchas investigaciones que muestran, que no es así en realidad.

	Matriculados ⁽¹⁾ (2017-18)		Egresados (2016-17)	
	Total	% de mujeres	Total	% de mujeres
Total estudiantes	1.575.579	54,8%	297.981	57,9%
Estudiantes de Grado	1.289.233	55,1%	186.539	59,5%
Estudiantes de 1^{er} y 2^o ciclo	1.911	35,2%	12.029	41,4%
Estudiantes de Máster	205.049	54,8%	99.413	57,0%
Estudiantes de Doctorado RD 99/2011	79.386	49,8%	-	-

ILUSTRACIÓN 3: NÚMERO DE ESTUDIANTES MATRICULADOS Y EGRESADOS EN EL SISTEMA UNIVERSITARIO ESPAÑOL POR SEXO. MINISTERIO DE CIENCIA, INNOVACIÓN Y UNIVERSIDADES.

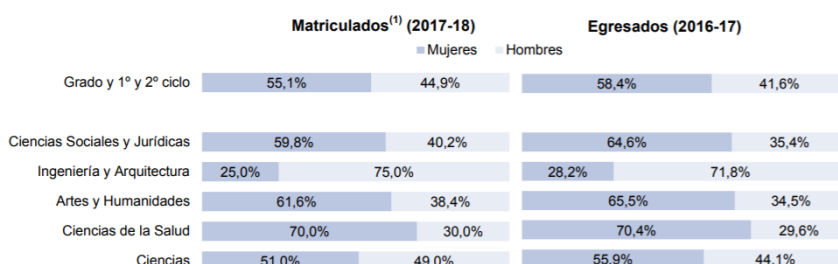


ILUSTRACIÓN 4: DISTRIBUCIÓN DE NÚMERO DE ESTUDIANTES DE GRADO Y 1º Y 2º CICLO POR RAMA DE ENSEÑANZA Y SEXO. MINISTERIO DE CIENCIA, INNOVACIÓN Y UNIVERSIDADES.

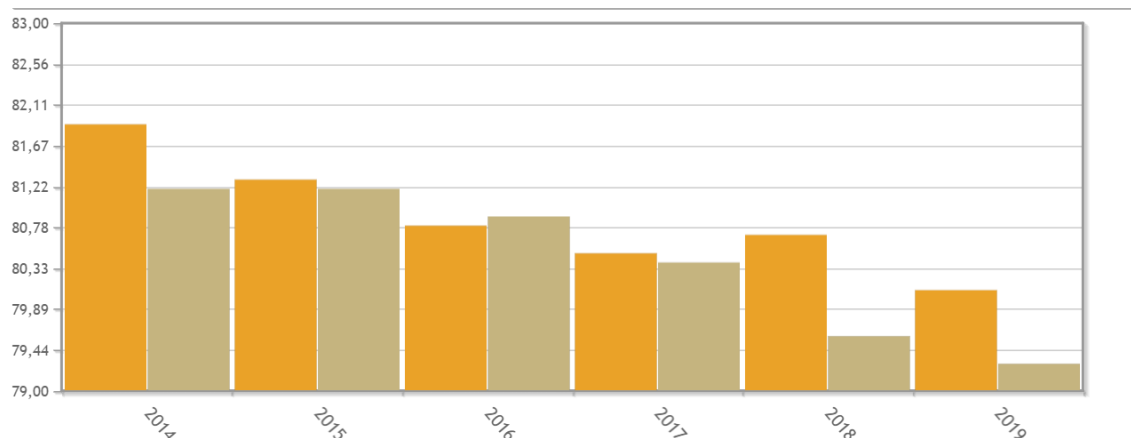


ILUSTRACIÓN 5: ENCUESTA DE POBLACIÓN ACTIVA (EPA), SEXO, TOTAL, EDUCACIÓN SUPERIOR. INE (INSTITUTO NACIONAL ESTADÍSTICA).

Cómo podemos observar en los gráficos, en el ultimo informe del sistema Universitario español (2018-2019), se observa como en 2017 el porcentaje de mujeres graduadas en estudios universitarios es de un 59,5 %, frente al 40,5 % de los varones, y en el 2018 nos encontramos con un 55,1 % de mujeres matriculadas, frente al 44,9% de hombres.

Si observamos el porcentaje de estudiantes de grado de 1º y 2º ciclo (grado medio y superior), vemos que la cifra de mujeres es inferior con un 41,4% egresadas en 2017 y un 35,8% matriculadas en 2018, lo que nos muestra que las mujeres prefieren estudiar carreras universitarias que ciclos medios y superiores, quizás por que solo con estos estudios tengan la oportunidad de conseguir igualdades laborales.

El siguiente cuadro muestra las ramas de enseñanza más seleccionadas según género, observamos que el género femenino prefiere estudiar grados de ciencias de la salud, y ciencias sociales y jurídicas, frente a los hombres que destacan en la rama de ingeniería y arquitectura tanto en el grafico de egresados como de matriculados. Por ello hay una gran diferencia entre géneros que realizan unas asignaturas y otras, ingeniería y tecnologías apenas tienen presencia femenina, y en relación a los sectores económicos, la presencia femenina se encuentra generalmente en el sector terciario.

Sin embargo, el grafico obtenido del INE (Instituto Nacional de Empleo), muestra que desde el 2014 al 2019, la tasa de actividad por sexo y nivel educativo, en este caso nivel universitario, los varones acceden al trabajo en mayor medida que las mujeres, lo que choca con lo observado anteriormente de que el mayor porcentaje de presencia universitaria es femenino; Todo esto nos muestra la realidad de nuestro objeto de estudio , y es que por mucho que las mujeres estén más preparadas educativamente, cuando se habla de mercado laboral lo tienen mucho más complicado que los varones debido a mecanismos de selección y promoción inadaptados a una realidad donde ambos sexos están en igualdad de condiciones para competir tanto profesional como académicamente. Estos mecanismos, no hacen más que confirmar la existencia del- “Techo de Cristal”-.

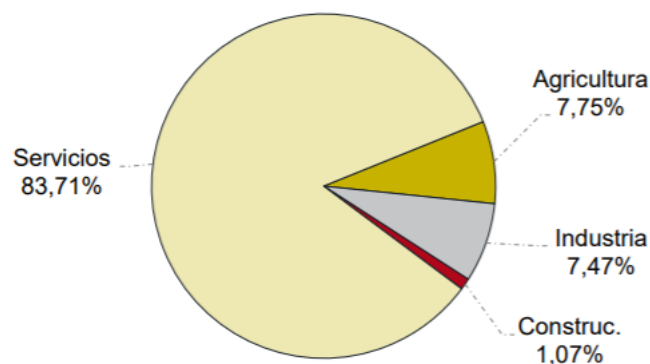


ILUSTRACIÓN 6: DISTRIBUCIÓN DE LA CONTRATACIÓN FEMENINA POR SECTOR ECONÓMICO. ELABORADO POR EL OBSERVATORIO DE LAS OCUPACIONES DEL SEPE A PARTIR DE LOS DATOS DEL SISPE, DATOS DEL 2018

La educación debe ser la base de la igualdad entre géneros, ya que la educación es la que puede ayudar a cambiar una sociedad, estudiando los cambios de esta y sus nuevas necesidades, por ello debería existir una igualdad en el acceso ya no de grados universitarios, si no en educación primaria siendo la infancia donde se forma la personalidad, y esta es la que nos hará actuar de una manera u otra en nuestras vidas.

“La educación, ha recogido los frutos de cambios y transiciones culturales sociales, cumpliendo el rol de agente intermediario y difusor de las normas y valores que construyen la individualidad en la sociedad durante el proceso de modernización de la estructura familiar postpatriarcal.” (López, Rodríguez, 2019, p.85)

Si hacemos un análisis por sector económico, se observa como hay una clara dedicación femenina en el sector servicios con un 83,71% del total, seguido del sector primario de la agricultura con casi un 7,75%; Entre los trabajos generalmente realizados por el género femenino encontramos, Educación, actividades sanitarias, actividades relacionadas con la administración, asistencias sociales, departamentos de recursos humanos. (SEPE, 2019)

Que el sector terciario esté ocupado generalmente por una gran cantidad de presencia femenina, da lugar a lo que se conoce como la feminización laboral.

El término “Feminización”, hace referencia a la expresión que se utiliza cuando una acción o proceso en el que se da o aparece la feminidad; su relación con el mundo laboral es sencilla, decir que un determinado sector o actividad es feminizada o masculinizada, quiere decir que predominantemente esta realizada por un género u otro.

5. TECHO DE CRISTAL EN LA ALTA DIRECCIÓN

Para poder profundizar en la situación del techo de cristal en la Alta dirección, debemos saber que es; en el Real Decreto 1382/1985, de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del personal de alta dirección, en su Artículo 1 establece:

“Se considera personal de alta dirección a aquellos trabajadores que ejercitan poderes inherentes a la titularidad jurídica de la Empresa, y relativos a los objetivos generales de la misma, con autonomía y plena responsabilidad sólo limitadas por los criterios e instrucciones directas emanadas de la persona o de los órganos superiores de gobierno y administración de la Entidad que respectivamente ocupe aquella titularidad.”

En lo que respecta a España en lo Alto de la Jerarquía donde se encuentran aquellas actividades de máxima responsabilidad empresarial, encontramos los consejos de administración, y los comités de dirección, estos primeros están regulados por el Artículo 75 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que establece:

“Artículo 75, Participación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles.

Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procuraran incluir en su consejo de administración un número de mujeres que permitan alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta ley.

Lo previsto en el párrafo anterior se tendrá en cuenta para los nombramientos que se realicen a medida que venza el mandato de los consejeros designados antes de la entrada en vigor de esta ley.”

Para entender la existencia del Techo de Cristal y las barreras a las que la mujer se enfrenta a la hora de acceder a puestos de máxima responsabilidad empresarial, vamos a realizar un análisis atendiendo a varios informes, en los que se recoge información sobre la presencia de ambos géneros tanto en los consejos de administración como en los comités de dirección. (“VII informe de mujeres en el Ibex-Mujeres en los consejos de administración, sobre el ejercicio del 2018, realizado por Atrevía y escuela de negocios IESE); (IV Estudio realizado por WomenCEO 1 de octubre de 2019-LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y LOS COMITÉS DE DIRECCIÓN DEL IBEX 35);

Dichos estudios muestran que las empresas del IBEX-35 que son las organizaciones más importante del país, y que cotizan en la bolsa española, cuentan con un total de 455 personas en estos cargos de los cuales solo 108 (23,74%) son mujeres y 347 (16,26%) son varones, lo que demuestra una clara desigualdad entre un género y otro, ya que a pesar de que el peso de las mujeres consejeras creció un 3,9 % en el 2018, esta cifra se encuentra muy lejos del objetivo para el 2020 del 30% de presencia.

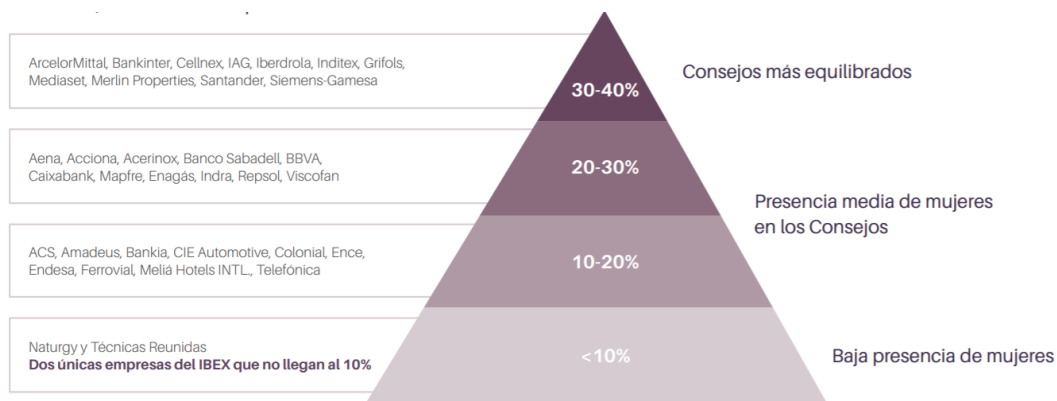


ILUSTRACIÓN 7: PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN. VII INFORME DE MUJERES EN EL IBEX

En la anterior ilustración, encontramos el orden de las empresas con una mayor presencia femenina en los consejos de administración como son IBERDROLA y BANCO SANTANDER con un 35,7 % cada una; CELLNEX, INDITEX y MERLIN PROPERTIES con un 33,3%; MEDIASET, SIEMENS-GAMESA y GRIFOLS con un 30,7%; Estas empresas como se observa cumplen con el objetivo del 30% de mujeres en cargos directivos que se puso para el 2020, sin embargo hay una gran cantidad de organizaciones que aunque tienen presencia femenina no llegan a cumplir esta meta.

En el otro extremo encontramos REE (Redes Eléctricas de España), siendo la única empresa del Ibex-35 que supera el 40% ya que cuenta con una presencia femenina del 41,67%.

Conocidos ya los porcentajes de presencia femenina en estos cargos (consejos de administración), es importante conocer qué tipo de consejeros son; Como se puede observar, 87 consejeras de las empresas del ibex-35 son independientes, 18 dominicales, únicamente 7 se encuentran en la primera línea de estos consejos como consejeras ejecutivas, y 8 realizan otra actividad diferente.

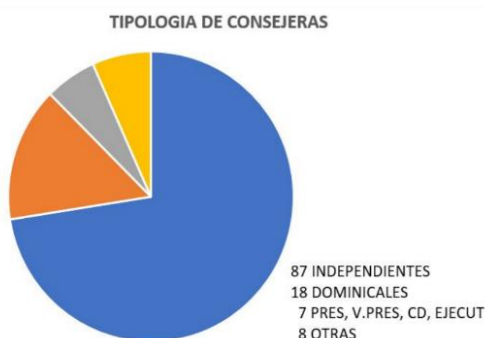


ILUSTRACIÓN 8: TIPOS DE CONSEJERAS. IV ESTUDIO REALIZADO POR WOMENCEO 1 DE OCTUBRE DE 2019. PÁGINAS CORPORATIVAS DE LAS EMPRESAS DEL IBEX-35

A continuación, voy a explicar cada uno de los tipos de consejeros, para entender con mayor exactitud a lo que me refiero a desigualdad o segregación:

- “Un *consejero independiente* es un miembro más del consejo de administración que no forma parte del equipo de gestión ni tiene relación con los accionistas principales de la sociedad. Esta persona se elige para defender los intereses de todos los accionistas, y en particular de los minoritarios que no tienen acceso a un puesto en el consejo.”

-“Un *consejero dominical*, es un miembro del consejo que accede al mismo por ser titular o representar a titulares de paquetes accionariales con capacidad de influir por sí solos, o por acuerdos con otros, en el control de la sociedad. Es decir, se hayan vinculado al accionista o grupo de accionistas de control (accionistas significativos).”

-“Un *consejero ejecutivo* es aquel miembro, que posee funciones ejecutivas y directivas en la sociedad y mantiene una relación contractual con la misma. Por lo general posee un perfil técnico relacionado con sus labores de dirección.”

Conociendo los datos y las definiciones de cada uno de los tipos de consejeros, podemos decir que, aun habiendo participación femenina en este órgano, la mayoría son consejeras independientes de escasa responsabilidad ejecutiva dentro de la organización, mientras que en las consejerías de mayor relevancia como son las ejecutivas apenas hay mujeres, lo cual nos da una idea de cómo a pesar de haber una inclusión (motivada por una normativa), se les otorga puestos de poca influencia.

Una vez analizada la presencia y el tipo de cargos en los consejos de administración, debemos analizar el rango seguidamente inferior, donde encontramos los comites de dirección, que se ven afectados negativamente por la escasa paridad que hay en ellos; El (IV Estudio realizado por *WomenCEO* el 1 de octubre de 2019-*LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y LOS COMITÉS DE DIRECCIÓN DEL IBEX 35*) me ha servido de base para hablar esta vez de dicho órgano. En la investigación se muestra como únicamente hay 80 mujeres de un total de 454 directores, frente a las 108 mujeres nombradas anteriormente en los consejos de administración.

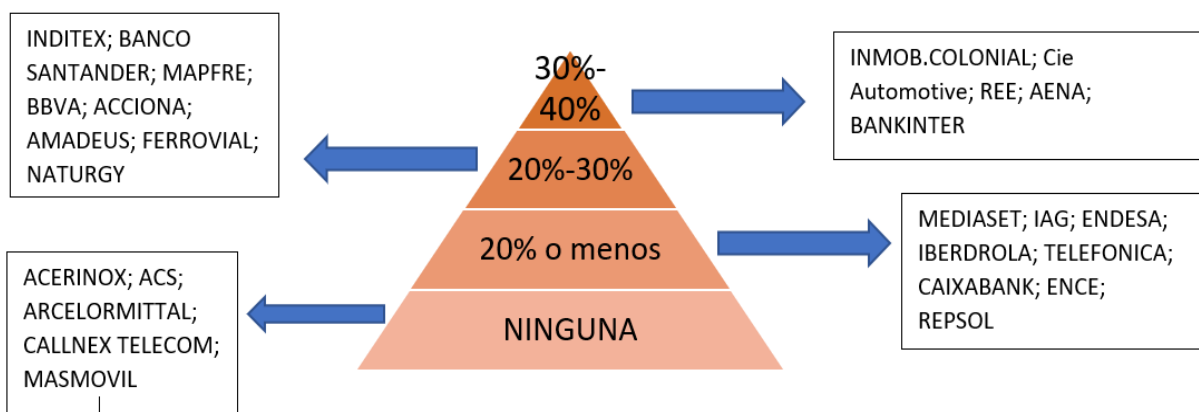


ILUSTRACIÓN 9: REPRESENTACIÓN DE MUJERES LOS COMITÉS DE DIRECCIÓN. ILUSTRACIÓN REALIZADA POR MÍ, CON LOS DATOS DEL INFORME IV ESTUDIO REALIZADO POR *WOMENCEO*.

De las 35 empresas que conforman el IBEX-35, únicamente dos empresas alcanzan el nivel de paridad superior al 40%; INMOBILIARIA COLONIAL con 4 mujeres directivas de un total de 9 (44,4%); CIE AUTOMOTIVE con 4 directivas de un total de 10 (40%). Seguidas de REE, AENA Y BANKINTER con un porcentaje de 38,5%; 33,3% y 31,3 % respectivamente.

Por otro lado, 8 empresas tienen entre un 20% y un 30% de presencia femenina en sus comités de dirección; INDITEX (26,1%); BANCO SANTANDER (25%); MAPFRE (23,5%) y BBVA (22,7%); a estas empresas les siguen ACCIONA, AMADEUS, FERROVIAL Y NATURGY con un 20% todas ellas.

A continuación, observamos aquellas empresas que ni siquiera llegan al 20% de presencia femenina, como son MEDIASET (18,8%); IAG Y ENDESA ambas con un (18,2%); IBERDROLA Y TELEFONICA CON UN 17,7%; y CAIXABANK, ENCE y REPSOL con un 16,7%.

Por último, encontramos aquellas empresas que no cuentan con ninguna mujer en los comités de dirección, que son ACERINOX, ACS, ARCELORMITTAL, CELLNEX TELECOM Y MASMOVIL.

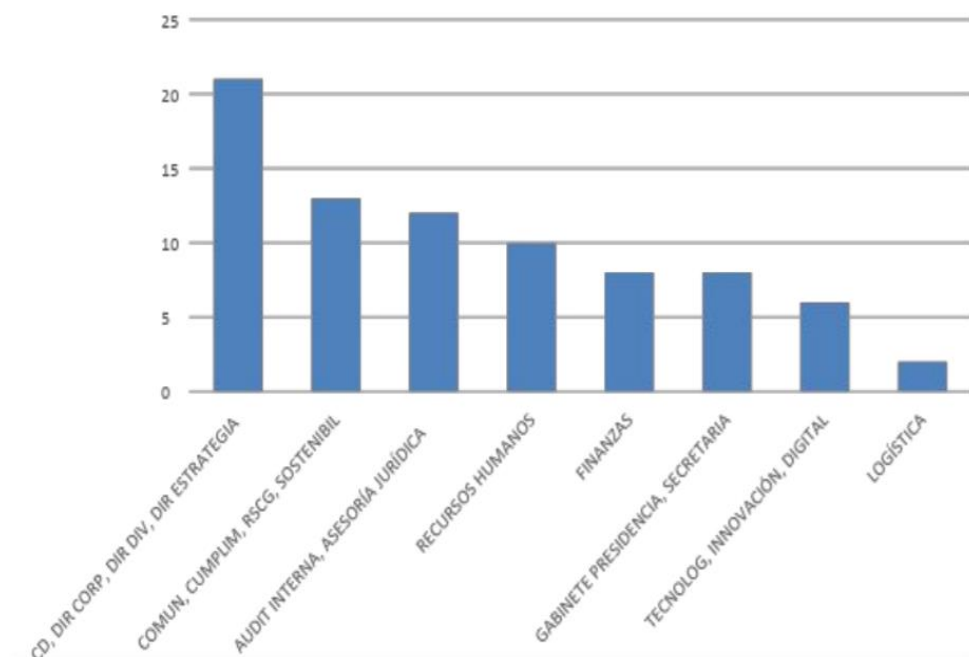


ILUSTRACIÓN 10: ÁREAS DESARROLLADAS POR MUJERES EN LOS COMITÉS DE DIRECCIÓN. IV ESTUDIO REALIZADO POR WOMENCEO 1 DE OCTUBRE DE 2019

En lo que respecta al tipo de actividad que desarrollan, el informe “LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y LOS COMITÉS DE DIRECCIÓN DEL IBEX 35”, establece que el Área de Dirección de Estrategias es en el que mayor presencia femenina hay con más del 20%, seguida del Área de sostenibilidad con un 13%; en el otro extremo el Área con menor presencia femenina es la de logística y tecnología e innovación digital.

Existe una controversia entre los datos de ocupación femenina recopilados anteriormente en ambos órganos, y los beneficios y ventajas que se obtienen teniendo una mujer a cargo de la organización, rompiendo el techo de cristal, tal y como recoge el nuevo informe realizado por la Organización Internacional de Trabajo (OIT,2019), *“Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio”*, tras recoger los datos obtenidos a través de una encuesta realizada a casi 13.000 empresas de 70 países distintos, cuyo objetivo es conocer los beneficios de contar con la mujer en la fuerza de trabajo, y más específicamente en cargos directivos.

El informe considera que existe igualdad de género cuando el porcentaje de mujeres oscila entre el 40-60%; La encuesta realizada por la OIT, pone de manifiesto que casi el 74% de las empresas encuestadas que han tenido iniciativas de diversidad de género en puestos como los directivos han obtenido un incremento entre el 5 y el 20% de sus beneficios.

El informe *“Liderazgo de las mujeres: La Alternativa Comercial”* publicado por Harvard Deusto y EAE Business School” (2019), establece que además de las ventajas nombradas anteriormente (trabajo en equipo, asertividad, mayor cualificación) las mujeres cuentan con unas características intrínsecas que hacen que la empresa obtenga un mayor beneficio, entre las que se encuentra:

1. **“Capacidad de trabajar en equipo:** capacidad de trabajar con demás de compañeros, sin prejuicios de si se les consideraran más débiles o no, además suelen trabajar con grupos con un alto nivel de competencia
2. **Asertividad:** el liderazgo femenino prefiere una comunicación asertiva más que autoritaria, esto es que se expresan de una forma más honesta y correcta.
3. **Simultaneidad:** las mujeres tienen capacidad de trabajar en varias cosas a la vez, es decir, son capaces de supervisar varias tareas juntas.
4. **Negociación:** si bien anteriormente hemos dicho que tienen capacidad (aunque es difícil), de conciliar varias labores, también tienen mayor capacidad de influir en los demás de forma positiva.”

6. MEDIDAS Y NORMATIVA ANTE EL TECHO DE CRISTAL Y LA DESIGUALDAD SALARIAL.

Es más que evidente que la diversidad de género se ha convertido en una estrategia llevada a cabo por las organizaciones para mejorar su paridad y su competitividad en el mercado, tal y como explica el Secretario General y director de la división de secretaría general y recursos humanos de Banco Santander.

“La diversidad de género continúa siendo una prioridad y forma parte de la agenda estratégica en la mayoría de organizaciones, ante la realidad evidente de que una empresa, cuanto más refleje la diversidad de la sociedad en la que realiza su actividad, mejor entenderá a sus clientes actuales y potenciales. Y para eso es fundamental incrementar esa diversidad en los niveles directivos que influyen en la toma de decisiones.” (Perez,2019).

En el informe “*Women in business: hacia un avance real*”, (Thornton, 2019) se propone el trabajo flexible como medida para lograr esta paridad, habiéndose establecido en el 56% de la empresas entrevistadas en el informe⁹, sin embargo esta paridad no se ve representada en la alta dirección, lo cual influye en el despliegue de políticas.

“Si no es un objetivo, y no se mide, difícilmente se puede catalogar como prioridad” (Sanz, 2019), establece como reflexión en el informe la socia laboral de Grant Thornton.

Una de las herramientas básicas que se ha establecido para alcanzar la igualdad entre géneros en toda la organización, incluido los puestos de máxima responsabilidad, son los Planes de Igualdad como herramienta que favorezca mejores resultados directos en la promoción de las mujeres en las organizaciones. De hecho, el informe “*Women in business: hacia un avance real*” establece que en aquellas empresas donde se han implantado estos pasos, ya hay un 35% de los puestos ocupados por mujeres.

“La adopción de planes de igualdad tiene beneficios claros para las empresas. Se gana en diversidad y se mejora en capacidad de atracción y retención de talento; todos ellos factores críticos para cualquier estrategia de innovación y desarrollo empresarial. Y los datos de este informe los avalan: las empresas más sensibilizadas en materia de género obtienen mejores resultados que la media.” (Perea, 2019, p.25).

⁹ CaixaBank, Banco Santander, Iberdrola, Merck

En el Real Decreto ley 6/2019 modifica la Ley Orgánica de igualdad 3/2007, modificado el 1 de marzo de 2019, es donde se regula la obligación de contar con los planes de igualdad en las empresas con más de 250 trabajadores. En su articulado ha identificado aquellos que establezco directamente relacionados con mi investigación:

“Artículo 45. Elaboración y aplicación de los planes de igualdad

2. En el caso de las empresas de cincuenta o más trabajadores, las medidas de igualdad a que se refiere el apartado anterior deberán dirigirse a la elaboración y aplicación de un plan de igualdad, con el alcance y contenido establecidos en este capítulo, que deberá ser asimismo objeto de negociación en la forma que se determine en la legislación laboral.”

Además, en el Artículo 46.2 de esta Ley Orgánica de Igualdad, se establecen tanto el concepto de Plan de Igualdad, como los contenidos mínimos que se deben de recoger en los planes que establezcan las empresas.

“Artículo 46. Concepto y contenido de los planes de igualdad de las empresas.

1. Los planes de igualdad de las empresas son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo. Los planes de igualdad fijarán los concretos objetivos de igualdad a alcanzar, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución, así como el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados. “

“2. Los planes de igualdad contendrán un conjunto ordenado de medidas evaluables dirigidas a remover los obstáculos que impiden o dificultan la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Con carácter previo se elaborará un diagnóstico negociado, en su caso, con la representación legal de las personas trabajadoras, que contendrá al menos las siguientes materias:

- a) Proceso de selección y contratación.
- b) Clasificación profesional.
- c) Formación.

- d) Promoción profesional.
- e) Condiciones de trabajo, incluida la auditoría salarial entre mujeres y hombres.
- f) Ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral.
- g) Infrarrepresentación femenina.
- h) Retribuciones.
- i) Prevención del acoso sexual y por razón de sexo.”

El objetivo de los planes de igualdad, no solo es conseguir la paridad en los diferentes puestos de una organización si no, a la vez acabar con la brecha salarial entre ambos sexos. Cuando hablamos de brecha salarial, nos referimos a “la diferencia que hay entre los ingresos brutos que reciben la mujer de media por hora trabajada y los que reciben los hombres”.

El 30 de enero de 2020 en Bruselas, el Parlamento Europeo aprobó una resolución en la que establecía que la Comisión Europea debía llevar a cabo una serie de medidas vinculantes sobre la brecha y transparencia salarial, dicha resolución exige:

- “Objetivos en los que los países de la Unión Europea reduzcan la brecha salarial en el plazo de 5 años
- Inversión en educación y atención a la primera infancia
- Inversión de medidas familiares-laborales, para favorecer la inserción de la mujer en el trabajo
- Invertir en formación profesional a lo largo de la vida de la mujer, para facilitar el acceso a empleos de calidad y oportunidades en igual de condiciones que los hombres.”

Otra medida nombrada en dicho informe “*women in business*”, son las políticas de cuotas, cuya ley se realizó en el 2007 junto a la ley orgánica de igualdad, esta se llevo a cabo para “conseguir una mayor equidad en la distribución de los géneros en los cargos de elección popular y representación, para conseguir una mayor presencia femenina en dichos puestos, el incumplimiento de esta ley de cuotas no supondría ningún tipo de sanción.”

El pacto mundial de Naciones Unidas, llevó a cabo un llamamiento a aquellas empresas que participan en la Red Española, para que se sumen al programa de “*Target Gender Equality*”. Con esta iniciativa se pretende ayudar a las empresas a establecer y alcanzar objetivos empresariales ambiciosos en representación y liderazgo de las mujeres, a todos los niveles, a través de un análisis de desempeño, aprendizaje entre iguales y la comunicación con los grupos de interés a escala nacional.

Este programa permitirá a las empresas que participen:

- “Identificar las fortalezas y las necesidades de desempeño en materia de igualdad de género en la empresa.
- Participar en actividades de formación específicas para fortalecer la representación y el liderazgo de las mujeres en tu empresa.

- Crear una red de homólogos, socios y expertos en de las Naciones Unidas para apoyar tu estrategia en materia de igualdad de género.”

La organización de Naciones Unidas y sus 193 países miembros, establecieron el 25 de septiembre de 2015, 17 objetivos de desarrollo sostenible cuyo cumplimiento debía de realizarse para el año 2030. Dichos objetivos tenían como misión conseguir que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos.

ONU Mujeres es una organización de las Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, cuyo objetivo es conseguir la igualdad de oportunidades entre ambos sexos, y el empoderamiento de la mujer en cargos de alta responsabilidad.

Estos objetivos persiguen la igualdad entre personas, proteger el planeta y asegurar la prosperidad, en lo que respecta a nuestro tema en concreto, nos referiremos al objetivo 5 Igualdad de Género.

Objetivo 5: IGUALDAD DE GÉNERO

La agenda 2030 para el desarrollo sostenible pretende conseguir el logro de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, ya que la sociedad sigue teniendo grandes retos fundamentales para conseguir la igualdad real y efectiva.

Existen datos, que hacen más que evidente la necesidad de llevar a cabo medidas inmediatas:

- El 58% del paro español es femenino
- Hay una diferencia salarial en España entre géneros de 5.941 euros
- Sólo el 28% de las mujeres españolas realizan una carrera tecnológica y un 7% ingenieras.

Por ello en lo que al mundo laboral se refiere, una de las medidas es “asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisivos en la vida política, económica y pública”. (UN,2015)

Sin embargo, el objetivo 5 no es el único que intenta limitar la desigualdad entre sexo, ya que en lo que refiere a eliminar cualquier tipo de diferencias genéricas, podemos hacer hincapié en el Objetivo 8.

OBJETIVO 8: TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

Para un correcto desarrollo económico sostenible, los países deben establecer condiciones que consigan que las personas accedan a empleos de calidad, todo ello sin dañar el medioambiente, no solo se debe aumentar la tasa de empleo si no las condiciones de este, así mismo aumentar la productividad laboral, la reducción de la tasa de desempleo, sobre todo entre jóvenes y la mejora en el acceso a recursos económicos.

Este objetivo se llevo a cabo como medida para acabar con una serie de datos que resultaban preocupantes como:

- Los hombres ganan 12,5% más que las mujeres en 40 de los 45 países de los que se conocen datos
- La brecha salarial de género en el mundo, esta en el 23% siendo necesario tomar medidas de inmediato para evitar que esto se prolongue otros 68 años más.

- La tasa de participación de la mujer en la población activa es del 3%, mientras que la de los hombres es del 94%.
- Las mujeres siguen haciéndose cargo del cuidado familiar 2,6 veces más que los hombres a pesar de su notable crecimiento en la vida pública.

7. EMPRESAS LIDERES EN IMPLANTACIÓN DE PLANES DE IGUALDAD

Una vez analizado el “Techo de cristal”, y haberlo orientado hacia la alta dirección y los puestos de máxima responsabilidad empresarial, así como haber estudiado los porcentajes de representación femenina en los consejos de administración y los comités de dirección y los puestos ocupados, y tras analizar las normativas y obligaciones de las empresas como son la creación de planes de igualdad, vamos a hablar de tres empresas (Banco Santander, Iberdrola y CaixaBank), consideradas las empresas pioneras en diversidad creando verdaderos entornos de liderazgos compartidos entre hombres y mujeres del IBEX-35 y con mejores implantaciones de los planes de igualdad.

7.1 BANCO SANTANDER

El banco Santander se fundó el 15 de mayo de 1857, cuando la Reina Isabel II firma el Real Decreto que autoriza la constitución del banco. En 1934 Emilio Botín fue nombrado director general de la entidad e impulsó un gran proceso de expansión por toda España que siguió hasta los 60. Además de los consejeros de administración y los directivos, cuentan con 190.000 profesionales que trabajan en todo el mundo y comparten una cultura común y están comprometidos en hacer cada día del Banco Santander un banco más sencillo, personal y justo.

Tras la muerte de Emilio Botín, la junta del consejo de administración nombró por unanimidad a Ana Botín como nueva presidenta del consejo.

Santander no solo es la empresa española con una mujer al frente de la presidencia, sino que es la empresa bursátil española con mayor número de representación femenina en el consejo de administración (35,7%), en lo que respecta a los demás empleados, las mujeres son más de la mitad (55%).

En el informe “Banca Responsable 2018 de Banco Santander” en el apartado de igualdad de género, establece que la diferencia salarial entre géneros en el mismo nivel y función (equidad interna) es muy reducida. La brecha salarial muestra que todavía les queda un largo camino para aumentar la presencia de mujeres en los niveles ejecutivos y funciones de negocio, donde la remuneración es mayor y la diversidad aun baja. Con el objetivo de abordar las diferencias salariales entre hombres y mujeres hemos establecido una metodología basada en buenas prácticas a nivel global, y buscar una mayor diversidad de talento en áreas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas).

Para acabar con las brechas de género el Banco Santander, ha tomado una serie de iniciativas entre las que se encuentra “Mujeres con S” en España, dotando a las mujeres de los recursos y las herramientas necesarias para desarrollar y alcanzar sus metas profesionales, ayudándoles a emprender y romper el Techo de cristal para que puedan formar parte de los órganos de decisión de las empresas.

“La diversidad no solo es buena para las mujeres, es buena para los hombres. También lo es para la sociedad, para Santander y para el mundo. Lograr la diversidad en género es clave para tener éxito en el mundo de hoy”. (Botín, 2018)

En el informe “*women in business:hacia un avance real*”, el responsable de Secretaría General y de Recursos Humanos del Grupo santander, Jaime Pérez Renovales, realiza una entrevista hablando de los grandes avances que ha hecho Santander y de como la diversidad es positiva para la organización.

“El objetivo del Banco es centrarse en la presencia femenina en los comités de dirección, siendo del 20% y cuya ambición es llegar al 30% para el 2025.El momento en el que Banco Santander decidió dar un mayor paso adelante respecto a medidas de diversidad, coincidió con la llega a la presidencia de Ana Botín, desde esos momentos se han puesto en marcha muchas iniciativas que afectan en muchos sectores de la gestión empresarial.

Hemos tenido ciertas dificultades a las que hemos debido de hacer frente, para sacar adelante la diversidad, como que los principales responsables de la gestión empresarial proceden de áreas donde apenas hay presencia femenina, además de situaciones del entorno actual como, la escasez de mujeres en carreras STEM¹⁰, para lo cual se están poniendo en marcha becas talento para mujeres con el objetivo de promover el desarrollo del talento femenino en estas áreas.

Otra medida presentada por el Banco Santander, es la creación de una política global que afecta a todo el Grupo, pero combinadas con iniciativas locales, basadas en la flexibilización para poder compatibilizar la vida personal y el trabajo, entre las que encontramos el *flexiworkin*¹¹.

Además del aumento de días libres y del permiso de paternidad más allá de los límites legales, y un sistema de reuniones dentro de la jornada laboral para no entorpecer la conciliación.” (Pérez, Renovales, 2019)

¹⁰ STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas).

¹¹ *Flexiworking*: basada en hacer más compatible la vida personal y profesional de nuestros trabajadores y que comporta medidas de muy diferente tipo.

Banco Santander, fue una de las primeras empresas españolas en llevar a cabo un plan de igualdad el 12 de diciembre de 2007, contando que la Ley de igualdad entro en vigor el 22 de marzo de ese mismo año, a penas pasaron unos meses, por lo que se puede observar la gran conciencia de la empresa. Este plan de igualdad fue acordado por la Dirección del Grupo y las Representaciones Sindicales, estableciendo unas medidas y acciones, además de unos objetivos principales.

- “Objetivo 1: Promover la defensa y aplicación efectiva del principio de igualdad entre hombres y mujeres, garantizando la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral.
- Objetivo 2: Promover y mejorar las posibilidades de acceso de la mujer a puestos de responsabilidad, contribuyendo a reducir desigualdades y desequilibrios que, aun siendo de origen cultural, social o familiar pudieran darse en el seno de la empresa.
- Objetivo 3: Conseguir una representación equilibrada de la mujer en el ámbito de la empresa.
- Objetivo 4: Asegurar que la gestión de Recursos Humanos es conforme a los requisitos legales aplicables en materia de igualdad de oportunidades.
- Objetivo 5: Prevenir la discriminación laboral por razón de sexo, creando un protocolo de actuación en estos casos.
- Objetivo 6: Reforzar el compromiso de RSC asumiendo por el grupo, en orden a mejorar la calidad de vida de los empleados y de sus familias, así como de fomentar el principio de igualdad de oportunidades.
- Objetivo 7: Establecer medidas que favorezcan la conciliación de la vida laboral con la vida familiar y personal de las trabajadoras y trabajadores del Grupo Santander Consumer.”

7.2 IBERDROLA

La empresa Iberdrola tiene casi 170 años de historia, en los que ha ido evolucionando a medida que evolucionaba la economía y la sociedad, tal y como se establece en el apartado de historia de su página web, la compañía es la tercera eléctrica en el mundo por capitalización bursátil y la primera en Europa sin participación estatal, así como líder mundial energías renovables. Esta posición se ha conseguido a través de unos valores firmes, un proceso de integración que ha supuesto la suma de culturas y la capacidad de anticiparse a las necesidades energéticas de la sociedad, mediante soluciones que preserven el medio ambiente y el desarrollo sostenible para futuras generaciones.

El interés de la empresa para con las mujeres y la diversidad de género es más que notable, contando con una representación del 35,7% en sus consejos de administración.

“El papel de la mujer en la empresa es cada vez más necesario por ser complementario al de los hombres” (Abreu, 2019) Directora de Gestión de Directivos y Talento, para una entrevista en el informe *“women in business: hacia un avance real”*.

“El inicio para eliminar dichas barreras y facilitar el desarrollo es a través de un trabajo desde valores y las competencias que cada empresa entiende importantes para su liderazgo, en su caso, el compromiso de la compañía con la igualdad empieza en los valores del grupo y contando con el apoyo de la alta dirección, continuamente formamos a los trabajadores para que entiendan que la diversidad es atractiva para la sociedad, y que a la larga impacta positivamente en la compañía.

Las primeras medidas tomadas por Iberdrola, fueron la creación de políticas no discriminatorias y la igualdad de oportunidades, aumentando la presencia de mujeres en los consejos de administración.

Para Iberdrola resulta complicado encontrar empleadas con la formación requerida, STEM, ya que a pesar de los avances en las últimas décadas la presencia femenina sigue siendo minoritaria en estos grupos de estudios, para que esto cambie estamos actuando con universidades y centros de estudios para incentivar a más mujeres jóvenes a decantarse por carreras técnicas y científicas.

Un líder de una organización debe tener unos atributos como, ética, capacidad de gestión y de comunicación, visión estratégica.... Sin embargo ninguna de estas es considerada la primera barrera por la que no hay mayor presencia femenina en la dirección, si no que es la autoexigencia que en muchas ocasiones se ponen las propias mujeres, infravalorándose cuando realmente tienen la cualificación necesaria. Estos problemas son consecuencia de unos estereotipos que debemos eliminar como por ejemplo, no es necesario perder la feminidad para ser asertivo; lo que de verdad debemos hacer es

aprender a utilizar cada uno de los aspectos positivos de cada género para mejorar con la sociedad y en nuestra propia organización.” (Abreu, 2019)

Sin embargo, Iberdrola no solo lucha a favor de la igualdad a través de políticas de diversidad, y creación de empleos directivos ocupados por mujeres, si no que ha encontrado una manera de ayuda a la igualdad a través del deporte femenino, llevando casi 3 años impulsando a la mujer en el deporte.

Desde que el Consejo Superior de Deportes, cuenta con el apoyo de Iberdrola, en número de mujeres federadas ha aumentado un 32% , además contribuye a mejorar las infraestructuras necesarias en instalaciones, transporte, servicios médicos, árbitros,...Hoy en día apoya a 16 federaciones, y da nombre a 22 ligas de máxima categoría, y a 35 competiciones.

Otra de las medidas que se adoptaron en 2019, fue el proyecto ¡chicas, el deporte nos hace poderosas!, Para incentivar la práctica del deporte en niñas y mujeres de entre 12 y 24 años, a través de charlas con las deportistas de elite que apoyamos a lo largo de todas las disciplinas.

Todo ello le ha llevado a que el CSD, les otorgue la Placa de oro de la real orden del mérito deportivo, la mayor distinción del deporte en España.

El 9 de marzo del 2009, se firmó el plan de igualdad de la empresa de Iberdrola negociado con las secciones sindicales de UGT, SIE, ATYPE, CCOO, USO, CGT y ELA, conforme a la Ley de igualdad del 2007.

“El plan de igualdad establece una serie de definiciones sobre lo que se entiende ciertos conceptos como, discriminación (directa e indirecta), medidas contra el acoso sexual, consecuencias jurídicas, además se establecen unos objetivos para garantizar la igualdad real y efectiva de oportunidades entre hombres y mujeres de Iberdrola.”

- “Objetivo 1: promover la defensa y aplicación efectivo del principio de igualdad entre hombres y mujeres, garantizando en el ámbito laboral las mismas oportunidades de ingreso y desarrollo profesional a todos los niveles.
- Objetivo 2: promover y mejorar las posibilidades de acceso de la mujer a puestos de responsabilidad
- Objetivo 3: Asegurar que la gestión de Recursos Humanos no se desvía de los requisitos legales aplicables en materia de igualdad de oportunidades.
- Objetivo 4: Prevenir la discriminación laboral por razón de sexo, estableciendo un protocolo de actuación para estos casos.
- Objetivo 5: Reforzar el compromiso de la RSC asumido por el Grupo.
- Objetivo 6: Establecer medidas que favorezcan la conciliación de la vida laboral con la vida familiar y personal de las trabajadoras y trabajadores de Iberdrola.”

7.3 CAIXABANK

El 16 de abril de 1904, se inauguró oficialmente la Caja de Pensiones para la vejez, convirtiéndose en una entidad con un nuevo concepto económico y social del ahorro, además de ser la primera en ofrecer sociales.

Hasta 1917, todas las cajas de bancos destinaban sus excedentes económicos a la formación de reservas, y a otorgar premios a impositores y pequeños donativos a instituciones benéficas y culturales, pero a partir de este año “la Caixa” empezó a dedicar parte de su dinero a obras sociales y en 1918 se decidió crear su propia Obra social la Caixa, proporcionando asistencia social, cultural y cívica para mejorar la calidad de vida de la gente.

En el informe *“women in business: hacia un avance real”*, la directora corporativa de relaciones laborales, cultura y desarrollo, Anna Quirós, da una entrevista en la que habla de las medidas y políticas que la Caixa realiza en materia de diversidad e igualdad de género.

“En CaixaBank gestionamos la diversidad en todos los aspectos, porque opiniones diferentes solo pueden sumar, tenemos programas de diversidad generacional y funcional, y en diversidad de género hemos desarrollado el programa *“Wengage”* para recoger y agrupar todas las iniciativas que teníamos en este ámbito e impulsar otras nuevas.

“Wengage”, en el compromiso de CaixaBank con las mujeres, que mantiene una doble vertiente: **interna**, con acciones dirigidas a incrementar el número y la visibilidad de mujeres en posiciones directivas, y **externa**, con actividades dirigidas al público general para divulgar la igualdad de oportunidades y el valor de la diversidad.

Su nacimiento tuvo lugar, en el momento en que observamos que faltaban referentes femeninos en la entidad, y desde el primer instante establecimos los tres pilares básicos sobre los que se sostiene, meritocracia, garantizar el acceso en igualdad de oportunidades y en ser inclusivo donde ambos géneros tienen cabida y suman. Se formó a través de un Plan estratégico 2015-2018, cuyo objetivo era alcanzar un 38% de mujeres en posiciones directivas, partiendo de un 34,6%.

Varias fases fueron las llevadas a cabo para su formación, se habló con nuestras directivas tanto subdirecciones como direcciones corporativas y ejecutivas; se establecieron mediante grupos de trabajo exclusivamente femeninos se analizaron tanto las barreras como las palancas que afectaban al desarrollo de carreras profesionales.

Sin embargo, la iniciativa de CaixaBank no termina aquí, ya que tienen una gran cantidad de restos tanto a nivel interno, desarrollando aquellas iniciativas que mejor han funcionado y más éxito han tenido como el programa “*mentoring*”, y creando la Guía de Comunicación Igualitaria para evitar comportamientos sexistas y estereotipos; como a nivel externo, apoyando a aquellos espacios donde las mujeres están poco representadas (deporte, ciencias, tecnología),

Para evitar la ausencia de mujeres con carreras STEM, hemos impulsado los premios WONNOW, para reconocer la excelencia femenina en carreras universitarias técnicas.” (Quirós, 2019)

El 24 de enero de 2020, con acuerdo entre los representantes de la empresa, los representantes de los trabajadores y los distintos sindicatos, firmaron el II Plan de Igualdad de CaixaBank.

“El I Plan de igualdad firmado en 2011, establecía que la representación femenina era del 48,1% del total de la plantilla, por lo que el nuevo documento tiene como finalidad que todas las partes se comprometan a continuar integrando la perspectiva de igualdad de trato y oportunidades como principio fundamental de la organización. Se deberá de aplicar a toda la plantilla siendo obligatorio el respeto por los principios y contenidos que este rige, entrando en vigor el 24 de enero de 2020.

Los principales objetivos de este plan de igualdad son:”

- “Objetivo 1: Conseguir la igualdad de trato y oportunidades para todas las empleadas y empleados de CaixaBank motivando la diversidad de equipos y aumentando progresivamente la presencia equilibrada de los dos sexos, especialmente en puestos de alta dirección
- Objetivo 2: Aplicar la transversalidad de género, principio de igualdad de trato ente sexos como principio fundamental
- Objetivo 3: Aumentar las medidas para la conciliación familiar, personal y laboral
- Objetivo 4: Evaluación y seguimiento periódico de Plan de igualdad y sus medidas
- Objetivo 5: Observación directa del cumplimiento de los protocolos de conciliación
- Objetivo 6: Dotar de las herramientas necesarias para el desarrollo de carreras por igual
- Objetivo 7: Reforzar el rol de las mujeres en la entidad
- Objetivo 8: Aumentar el compromiso de RSC con la plantilla, garantizando el bienestar y desarrollo profesional, derecho de conciliación y fomentando el principio de igualdad”

7 CONCLUSIONES

Una vez analizadas y aceptadas las diferencias de género (brecha salarial, puestos de ocupación, retribución.), y en concreto la diferencia de ocupación en cargos de máxima responsabilidad empresarial, así como de los beneficios de estas organizaciones con una mujer al mando, se debe de dar un paso más y reconocer la necesidad de talento femenino en la gran mayoría de las empresas, a través de las oportunidades laborales.

La evolución de la incorporación femenina al trabajo ha experimentado un enorme desarrollo, a pesar de que a día de hoy aun existe desigualdad, sobre todo cuando a cargos directivos y de máxima responsabilidad nos referimos, a pesar de que cada vez más empresas luchan por la igualdad de ocupación entre géneros.

La normativa vigente ayuda a mantener este ascenso de representación femenina, no obstante aun queda mucho trabajo por delante, ya que las cifras de paridad todavía no son las que debería de haber, una vez se ha conseguido que por Ley, en los consejos de administración de las empresas sea obligatorio contar con un mínimo de mujeres, se debe de dar un paso más no solo en estos puestos dándoles cargos de mayor relevancia y no solo pequeños puestos de asesorías, si no en los comités de dirección donde al no haber una normativa vigente que obligue a una cifra determinada, muchas empresas optan por contratar para estos puestos a hombres en vez de a mujeres.

Con la implantación de los planes de igualdad se ha producido un cambio notable en todas las organizaciones, mejorando la retribución salarial de las mujeres, la ocupación de puestos, la promoción interna, ...

A pesar de que las empresas que hemos analizado (IBEX-35) que son las empresas más importantes de España, cuentan con una gran representación de mujeres en sus consejos de administración, es cierto que siendo de tanta relevancia estas organizaciones debería de ser ejemplos a seguir e ir más allá de la ley, como es el caso de Iberdrola, Banco Santander y CaixaBank ya pioneras en la igualdad de género.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, F. (2019). *Women in Business: hacia un avance real*. Recuperado de <https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-member-firms/spain/insights/wib2019/women-in-business-2019-hacia-un-avance-real.pdf>
- Anker, R. (1997). La segregación profesional entre hombres y mujeres. *Revista Internacional del Trabajo*, 343-370. Recuperado de http://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/servaem/media/f01_r2_SegregacionProfesional_ANKER.pdf
- Atrévila y escuela de negocios IESE. (2018). *Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas*. Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0508.pdf>
- Banco Santander. (2018). *Informe de la banca responsable*. Recuperado de <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual/2018/IA-2018-Informe%20de%20Banca%20responsable-80-es.pdf>
- Botín, A. (2018). *www.santander.com*. Recuperado de <https://www.santander.com/es/stories/un-paso-mas-cerca-de-la-igualdad-de-genero>
- Cantalapiedra, M. (2019, marzo 14). Los tres tipos de consejeros en los consejos de administración. *Gestores de Riesgo y Morosidad*. Recuperado de <http://www.gestoresderiesgo.com/colaboradores/los-tres-tipos-de-consejeros-en-los-consejos-de-administracion>
- Carrasco et al, C. (1997). *Mujeres, trabajos y políticas sociales: Una aproximación al caso español*.
- Carrascosa, R. (2019). *women in bussines: hacia un avance real*. Recuperado de <https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-member-firms/spain/insights/wib2019/women-in-business-2019-hacia-un-avance-real.pdf>
- CESA. (2019). *Consejo Económico y Social de Aragón*. <https://www.aragon.es/-/informes-anuales>
- CE. (29 de diciembre de 1978). *Constitución Española*. Obtenido de Constitución Española: <https://www.boe.es/buscar/pdf/1978/BOE-A-1978-31229-consolidado.pdf>
- Closa, C. (2001). *La europeización de la política española de igualdad de género*. Itsmo. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=273665>
- De la Fuente Vázquez, D. (1999). Monitoring, implementation and application of Community equality law. General report 1997 & 1998 of the legal expert's group on equal treatment of men and women.
- Equipo Delicias Capital. (2019, septiembre 17). ¿Qué es un consejero independiente y cuál es su función? *Delicias Capital*. Recuperado de <https://deliciascapital.com/consejero-independiente/>

- Fontenla, M. (2008). Diccionario de estudios Género y Feminismos. Recuperado de <http://www.muji.es/red.net/spip.php?article1396>
- Fundación Surt. (2018). *Módulo 1. Equidad de género: Diferencias sexuales, desigualdades sociales*. Recuperado de <http://www.surt.org/maletaintercultural/index.php?vlg=0&vmd=0&vtp=0&vit=4&tex=18>
- Gobierno de España: Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. (2019). *Datos y cifras del sistema universitario español: Publicación 2018-2019*. Recuperado de <http://www.ciencia.gob.es/stfls/MICINN/Universidades/Ficheros/Estadisticas/datos-y-cifras-SUE-2018-19.pdf>
- Gomez, H. (2020). Liderazgo femenino mejora la competitividad de las empresas según Harvard. *EKA: la revista empresarial*. Recuperado de <https://www.ekaenlinea.com/liderazgo-femenino-mejora-la-competitividad-de-las-empresas-segun-harvard/>
- Grant Thornton. (2019). *Women in Business: hacia un avance real*. Recuperado de <https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-member-firms/spain/insights/wib2019/women-in-business-2019-hacia-un-avance-real.pdf>
- Iberdrola Grupo. (2009). *Plan de igualdad*. Recuperado de <https://www.observatoriovascosobreacoso.com/wp-content/uploads/2015/09/PLAN-DE-IGUALDAD-DE-IBERDROLA.pdf>
- Iberdrola Grupo. (2020). *Iberdrola: Orgullosos de apoyar a las estrellas del deporte*. Recuperado de <https://www.iberdrola.com/conocenos/deporte-femenino>
- INMUJER. (s.f.). *Instituto de la Mujer*. Recuperado de <http://www.inmujer.gob.es/elInstituto/historia/home.htm>
- Instituto de la Mujer de Castilla y la Mancha. (2019). *La igualdad efectiva de mujeres y hombres. Políticas de igualdad*. Recuperado de https://empleopublico.castillalamancha.es/sites/empleopublico.castillalamancha.es/files/documentos/pdf/20190313/la_igualdad_efectiva_de_mujeres_y_hombres._politicas_publicas_de_igualdad.pdf
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). *Encuesta de Población Activa: gráfico*. Recuperado de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=9447#l!tabs-grafico>
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, BOE núm. 71. Sec. 6115 (2007). Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf>
- López Rodríguez, M.E. (2019). *Cruzar la línea. Mujeres gitanas, entre la identidad cultural y la identidad de género*. Zaragoza: Prensas Universitarias

Mazur, A. G. (2001). «Introduction», en *State Feminism, Women's Movements, and Job Training. Making Democracies Work in the Global Economy*.

Ministerio de Derechos Sociales. Gobierno de España. (s.f.). *Agenda 2030: Objetivo 5. Igualdad de género*. Recuperado de <https://www.agenda2030.gob.es/es/objetivos/objetivo-5-igualdad-de-genero>

NACIONES UNIDAS. (s.f.). *ONU MUJERES*. Recuperado de <https://www.unwomen.org/es/what-we-do>

Niederle, M., & Vesterlun, L. (2005). ¿Las mujeres se alejan de la competencia? ¿Los hombres compiten demasiado? Recuperado de <https://www.nber.org/papers/w11474>

NoticiasNet.com.ar. (03 de Diciembre de 2016). *Musas*. Recuperado de Musas: <https://www.noticiasnet.com.ar/nota/2016-12-3-3-0-0-las-formas-de-la-desigualdad-en-la-sociedad-patriarcal>

Oficina de Actividades para los Empleadores. (2019). *Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf

ONU. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de Agenda 2030: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

OXFAM Intermón. (2019). *Sociedad patriarcal: cómo luchar contra ella*. Recuperado de <https://blog.oxfamintermon.org/sociedad-patriarcal-como-luchar-contr-ella/>

Pacto mundial. Red española. (2020). *Target Gender Equality*. Recuperado de <https://www.pactomundial.org/2020/02/target-gender-equality/>

Perea, I. (2019). *Women in Business: hacia un avance real*. Recuperado de <https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-member-firms/spain/insights/wib2019/women-in-business-2019-hacia-un-avance-real.pdf>

Pérez, Renovaes, J. (2019). *Women in Business: hacia un avance real*. Recuperado de <https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-member-firms/spain/insights/wib2019/women-in-business-2019-hacia-un-avance-real.pdf>

Pesquero Bordón, J. (03 de diciembre de 2016). *Las formas de la desigualdad en la sociedad patriarcal*. Recuperado de <https://www.noticiasnet.com.ar/31173-las-formas-de-la-desigualdad-en-la-sociedad-patriarcal>

Quirós, A. (2019). *Woma un Business: hacia un avance real*. Recuperado de <https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-member-firms/spain/insights/wib2019/women-in-business-2019-hacia-un-avance-real.pdf>

Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, BOE núm. 54. Sec. I. (2019). Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/2019/03/07/pdfs/BOE-A-2019-3244.pdf>

Redacción BBC. (2017, diciembre 13). Marilyn Loden, la mujer que inventó la expresión "techo de cristal". BBC. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-42338736>

Representantes de trabajadores, Representantes de la empresa y Sindicatos. (24 de Enero de 2020). *II Plan de Igualdad de CaixaBank*. Recuperado de https://www.ugtcaixabank.es/download/acuerdos/igualdad_y_conciliacion/ACU20200124-Plan-de-Igualdad-Caixabank.pdf

Sanz, A. (2019). *Women in Business: hacia un avance real*. Recuperado de <https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-member-firms/spain/insights/wib2019/women-in-business-2019-hacia-un-avance-real.pdf>

SEPE. (2019). *Informe del Mercado de Trabajo de las mujeres Estatal*. Recuperado el datos del 2018

Stetson, D., & Mazur, A. (1995). Comparative State Feminism.

Unión Europea. (1995-2020). Web Oficial del Parlamento Europeo: *Comprender la brecha salarial de género: definición y causas*. Recuperado de <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20200109STO69925/comprender-la-brecha-salarial-de-genero-definicion-y-causas>

Valiente, C. (2001 a). *A closed subsystem and distant feminist demands block women-friendly outcomes in Spain*. New York y London: Routledge.

(1996). El feminismo institucional en España: el Instituto de la Mujer, 1983-1994. *Revista Internacional de Sociología*, 13: 163-204. Recuperado de https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/4207/valiente_feminismo_1994.pdf

(1997). ¿Algo más que 'ganadores del pan'? el papel de los hombres en el ámbito familiar en España. *revista española de investigaciones sociológicas*, 79: 221-243. Recuperado de https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/id/17010/algo_valiente_REIS_1997.pdf/

(1999). La importancia de la política simbólica: la prohibición del acoso sexual en el trabajo en España. Recuperado de <http://fundacionasturias.org/escuela/pdeflibro2/celiavaliente.pdf>

Wikipedia. (2020). *Techo de cristal*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Techo_de_cristal

Wikipedia. (2019). *Feminización*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Feminizaci%C3%B3n>

Wikipedia. (2020). *Europeización*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Europeizaci%C3%B3n>

Wikipedia. (2020). *Responsabilidad Social Corporativa*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa

Wikipedia. (2019). *Política Organizacional*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica_organizacional

Wikipedia. (2019). *Networking*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Networking>

Women CEO. (2019). *La diversidad de género en los consejos de administración y los comités de dirección del Ibex 35*. Recuperado de <https://womenceo.es/wp-content/uploads/2019/12/ESTUDIO-IBEX-2019-PARA-WEB.pdf>

Young, I. (2011). *Responsibility and global justice: A social connection model*. Recuperado de <https://revistaseug.ugr.es/index.php/acfs/article/viewFile/1040/1235>

ANEXOS

GLOSARIO DE VOCABULARIO

CONDUCTAS RSC

“La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), hace referencia a cada una de las responsabilidades que cada organización tanto con el medioambiente, con la sociedad y con la economía. Cuyo objetivo es conseguir una situación competitiva, valorativa y un valor añadido, conocido como el triple balance.

No solo significa cumplir con las leyes y la normativa, si no que va más allá, se trata de hacer actos positivos para que todas las personas se vean beneficiadas.”

POLICY-MAKING

“*Policy-making* (Política organizacional), es un sistema deliberado de principios llevados a cabo para orientar la toma de decisiones y lograr resultados racionales, llevadas a cabo normalmente por la junta u órgano de gobierno de alto nivel dentro de una empresa, mientras que los protocolos son desarrollados por altos funcionarios del ejecutivo.

Pueden ayudar a la toma de decisiones tanto subjetivas como objetivas:

- Decisiones subjetivas: normalmente ayuda a la alta dirección a decidir los méritos relativos que se deben de tener en cuenta antes de tomar cualquier tipo de decisión, y que tiene como resultado, a menudo son difíciles pruebas objetivas, como la conciliación de la vida.
- Decisiones objetivas: normalmente son operativas en naturaleza y pueden ser probadas objetivamente.”

EUROPEIZACIÓN

“Este término hace referencia a ciertos fenómenos sociales y culturales relacionados con unos cambios dentro de un proceso de asimilación cultural, cuyo epicentro es la cultura europea como concepto dominante.

No solo es el cambio de formar parte de la Unión Europea, si no que es un movimiento en el que en este caso España, cambia su concepto de sociedad y economía, produciéndose una apertura “mental” ante ciertas costumbres que en ese momento se encontraban intrínsecas a la sociedad española y que a día de hoy aún se encuentra en la personalidad de algunas personas.”

NETWORKING

“Este concepto se usa en el mundo de los negocios para referirse a una actividad socioeconómica en la que los profesionales y emprendedores se reúnen para formar relaciones empresariales, crear y desarrollar las oportunidades de negocio.

Estas redes de contactos se pueden establecer a diversos niveles:

- Personal: fuera del ámbito laboral, cuyo objetivo principal es crear relaciones sociales de afecto
- Estratégica: relaciones profesionales y de carácter transversal (horizontal y vertical), con un gran interés en lograr objetivos futuros e incrementar oportunidades de negocio.
- Operacional: intercambio de conocimientos entre trabajadores de una empresa, cuya finalidad es conseguir la coordinación y cooperación entre los integrantes de un equipo para la resolución de problemas, desarrollo de proyectos, implementación de procesos.”

FEMINIZACIÓN

“Proceso en el que se da o aparece la feminidad, el DRAE define cuatro acepciones, dos en biología y otras dos en gramática, en nuestro trabajo, este término lo usamos como método para explicar aquellos procesos en los que ciertos trabajos se han visto generalmente llevado a cabo por mujeres, como pueden ser como los trabajos administrativos, las ciencias de la salud, etc., mientras que hay otros empleos en los que la presencia de la mujer es escasa, como por ejemplo los trabajos de ingeniería, tecnología etc....”